

2025年 3月期 通期 連結決算概要

2025年5月13日



2025年 3月期 通期 連結業績

2025年 3月期 通期 連結業績

- 通期の売上高・収益・営業利益・経常利益は、前年実績を上回って着地。
- 特に営業利益と経常利益は費用コントロールの効果もあり、前年同期比で二桁近い伸びとなった。
- 一方、政策保有株式の売却等により61億円の特別利益を計上したが、北米における構造改革費用等の特別損失を174億円計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期から56.8%減の107億円となった。

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比		業績予想との差異	
売上高	1,613,101	+33,751	+2.1%	-61,898	-3.7%
収益	953,316	+6,540	+0.7%	-46,683	-4.7%
営業利益	37,581	+3,293	+9.6%	+1,581	+4.4%
経常利益	42,660	+4,845	+12.8%	+4,160	+10.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,768	-14,154	-56.8%	-4,231	-28.2%
のれん償却前営業利益	53,252	+3,168	+6.3%	+1,252	+2.4%
調整後売上総利益	396,342	+8,276	+2.1%	-18,657	-4.5%
調整後のれん償却前営業利益	49,995	+6,020	+13.7%	+995	+2.0%

2025年 3月期 通期 連結業績（調整後）①

- ・ 売上高は前年同期比2.3%の増収。売上総利益は同2.1%増加。売上総利益率は24.6%で前年と同水準。
- ・ 販管費は同0.6%増加。営業利益は61億円増益の343億円。
- ・ のれん償却前営業利益は60億円増益の499億円。

2025年3月期 通期

（金額：百万円）

	実績	対前年同期比	
売上高	1,609,835	+36,627	+2.3%
収益	950,049	+9,415	+1.0%
売上総利益	396,342	+8,276	+2.1%
売上総利益率	24.6%	-0.0pt	
販管費	362,017	+2,130	+0.6%
営業利益	34,325	+6,145	+21.8%
OM率	8.7%	+1.4pt	
のれん等償却額	15,670	-125	-0.8%
のれん償却前営業利益	49,995	+6,020	+13.7%
のれん償却前OM率	12.6%	+1.3pt	

※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

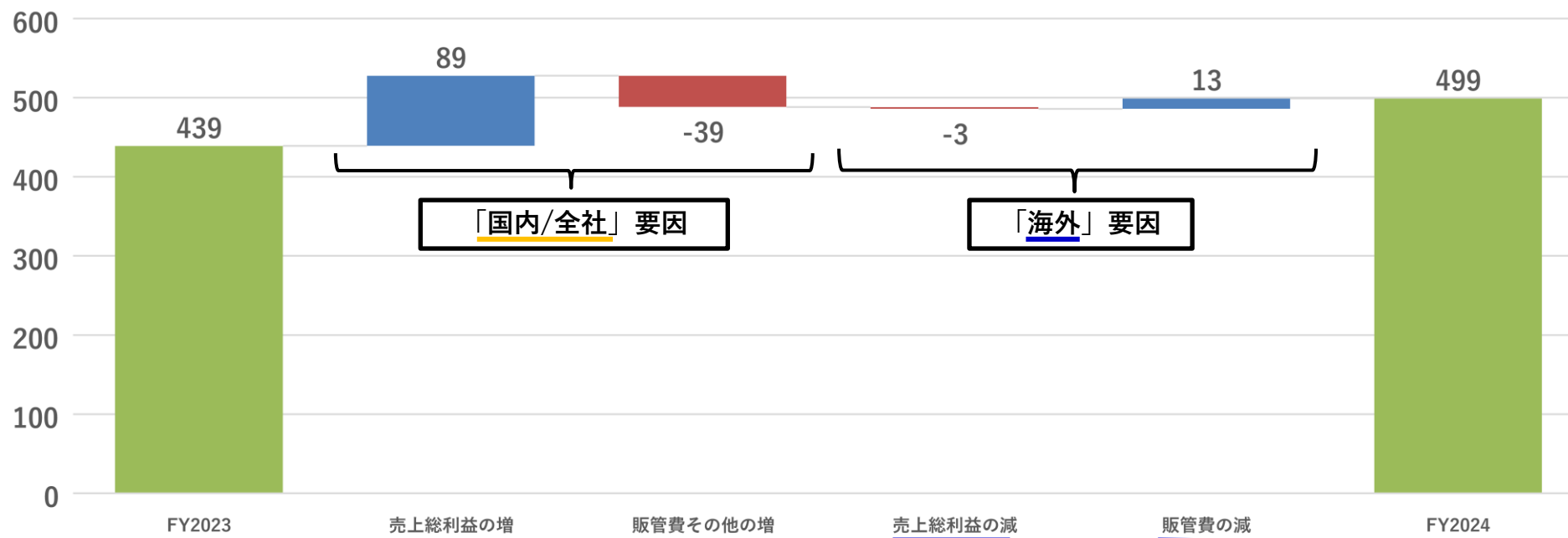
※ 調整後：連結子会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益を除く。

2025年 3月期 通期 連結業績（調整後）②

● 通期の調整後のれん償却前営業利益は、60億円の増益。

- 国内/全社：テレビは、Q4（1-3月）に一過性の要因もあり前年実績を下回るも、通期ではほぼ前年並みの実績（前年比-0.2%）。
 ：インターネットは、Hakuhodo DY ONEの統合効果もあり、前年の特殊要素（連結子会社の会計期間変更）の影響除きでは、市場の伸びを上回った（同+6.5%）。
 ：マーケティング/プロモーションは、2023年10-11月実施のJapan Mobility Showの反動影響があったが、通期では二桁成長。
- 海外：北米・中国本土でトップラインが伸び悩む一方、中華圏以外のアジアでは、オーガニックでも大きく伸長。
 ：費用構造改革の効果もあり、通期では10億円の増益を確保。

主要増減要素 （単位：億円）



2025年 3月期 通期 連結業績（調整後）③

- 通期の特別損益：特別利益を61億円計上したが、北米における構造改革費用等の特別損失を174億円計上。
 - ・ 特別利益
 - ✓ 2025年3月期においても政策保有株式の売却を進め、投資有価証券売却益を48億円計上
 - ・ 特別損失
 - ✓ 内訳は、①特別退職金（31億円）、②減損損失（47億円）、③投資有価証券評価損（46億円）、等
 - ✓ うち、北米中心に実施した構造改革費用として、①特別退職金：30億円、②オフィス関連の減損損失：18億円を計上
また、アイレップ/DACの統合に伴い、固定資産除却損、事務所移転費用等を17億円計上

特別損益（2025年3月期通期）	（金額：百万円）	実績
特別利益		6,111
内 投資有価証券売却益		4,864
関係会社株式売却益		903
特別損失		17,430
内 特別退職金		3,132
減損損失		4,770
投資有価証券評価損		4,607
固定資産除却損		1,474
事務所移転費用		596



2026年 3月期 業績予想

2026年 3月期 業績予想

- 2026年 3 月期通期の業績予想は下記の通り。
 - ・ なお、現時点の業績予想には、大きな特別損益を織り込んでおりません。

2026年3月期 通期業績予想

(金額：百万円)	通期業績予想	対前年同期比
売上高	1,650,000	+2.3%
収益	970,000	+1.8%
営業利益	40,000	+6.4%
経常利益	43,000	+0.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	20,000	+85.7%
のれん償却前営業利益	53,500	+0.5%
調整後売上総利益	419,000	+5.7%
調整後のれん償却前営業利益	53,500	+7.0%

*調整後：連結子会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式売却益を除く

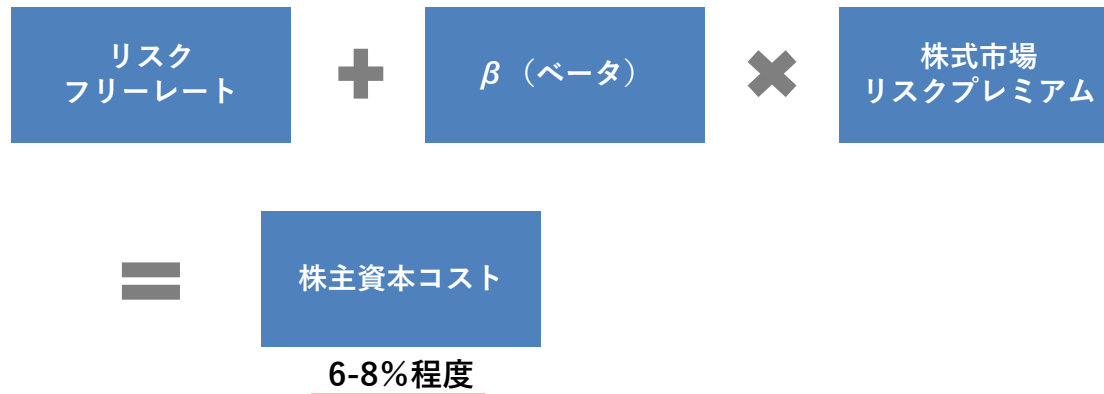


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

現状分析（資本コスト／資本収益性）

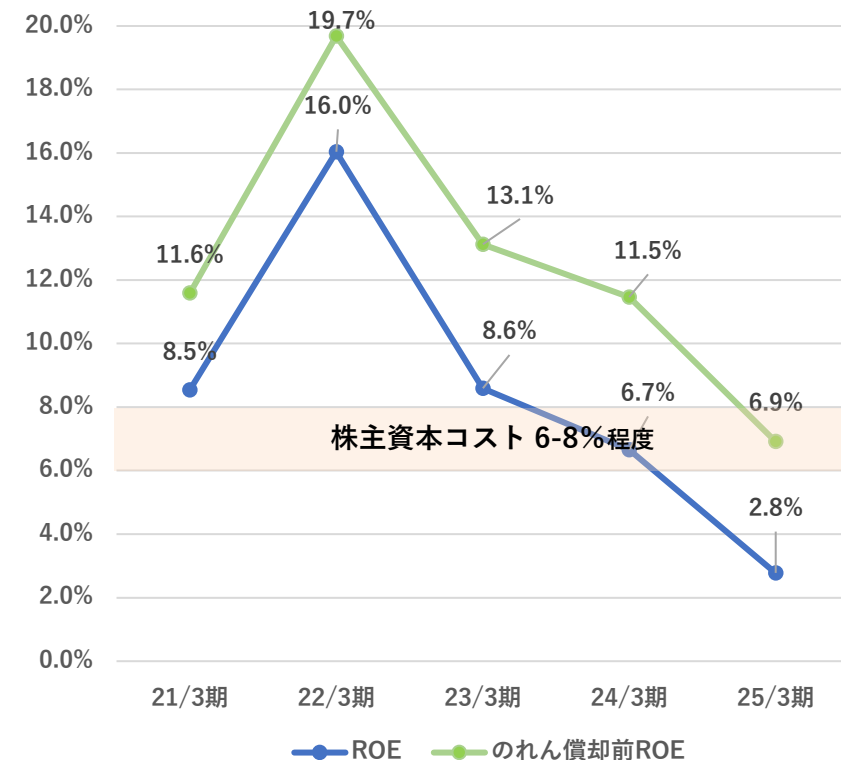
- 当社の株主資本コストは、CAPMによる推計から「6-8%程度」と認識。
- 過去5年、のれん償却前ROEは株主資本コストを概ね上回って推移。ROEは25年3月期に株主資本コストを下回った。

当社の株主資本コスト（参考値）の前提



- 資本コスト推計にはCAPM⁽¹⁾を使用
 - リスクフリーレートは、日本国債10年利回りを使用
 - β ⁽²⁾は5年月次及び2年週次データを元に当社独自算定
 - 株式益利回り（PER逆数・成長率ゼロと仮定）による推計でも同水準であることを確認
- 注（1） β 、市場リスクプレミアム、リスクフリーレートから期待収益率を計算するモデル
- 注（2）個別株式の市場全体（TOPIX）に対する感応度

ROE/のれん償却前ROEの推移



今後の取り組み①

- 資本効率改善に向けた方向性と具体的な取り組み

- ✓ 現中計（2025年3月期～2027年3月期）における資本収益性のKPI：「**のれん償却前ROE**」＝**10%以上**

- 当社の株主資本コスト（6-8%程度）を上回る水準を目指す

- ✓ 資本効率改善の方向性：利益成長により資本効率を向上させることを第一とする。

- ✓ 具体的な取り組み：

- 中計推進による利益成長：マーケティングビジネスの構造改革、新たな成長オプションの創造、グローバルビジネスのリモデル

- 株主還元：安定配当を基本としつつ、財務状況等を踏まえ、自己株式の取得等の追加還元も検討

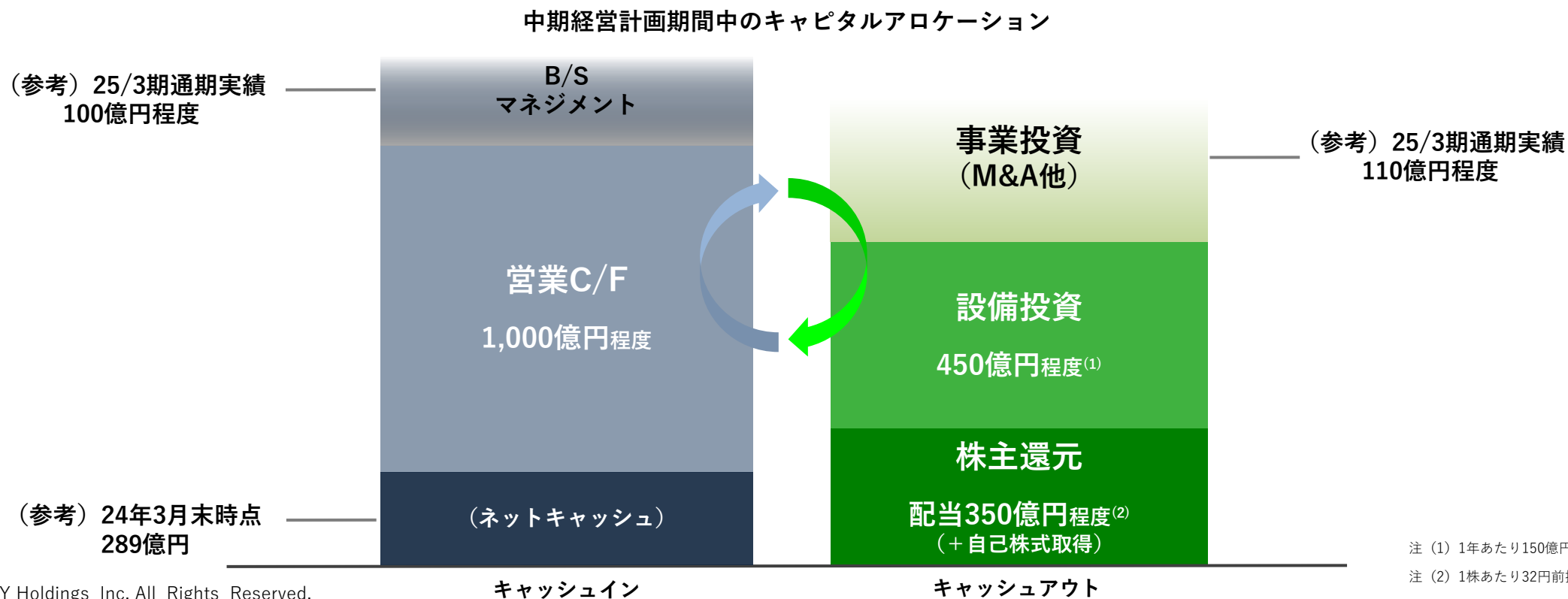
今後の取り組み②（資本効率改善に向けたキャピタルアロケーション）


・ キャッシュアウト

- ✓ **成長投資**：マーケティング基盤（AI含む）の強化等のための設備投資、ケイパビリティ強化／成長オプション創造のためのM&A等
- ✓ **株主還元**：成長投資を優先しながら、安定配当を実施。機動的な自己株式の取得も検討

・ キャッシュイン

- ✓ 「成長投資」と「株主還元」を実施するため、営業C/Fや手元資金、政策保有株式を含む資産売却等で生まれたキャッシュを活用





2026年 3月期
株主還元

株主還元

● 配当金予想

- 2025年3月期の配当金予想は、実施済みの中間配当と合わせて、年間合計で1株当たり32円とする。
- 2026年3月期の配当金予想は、年間合計で1株当たり32円とする。

● 自己株式取得について

- 2025年5月13日、100億円を上限とする自己株式の取得を発表いたしました。
- 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」に記載の通り、当社は、利益成長によって資本効率を改善することを第一とし、成長投資に優先して資金を投じる方針ですが、同時に業績、投資計画の進捗、財務状況など総合的に勘案し、追加的な株主還元も検討してまいります。



補足資料

損益計算書

GAAP（日本基準）ベース連結損益計算書 2025年3月期 通期

(金額：百万円)	累計（12か月）			四半期（3か月）							
	実績	対前年同期比		Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比	Q4実績	前年同期比
売上高	1,613,101	+33,751	+2.1%	352,513	-0.5%	382,880	+11.5%	413,949	-1.4%	463,758	+0.5%
収益	953,316	+6,540	+0.7%	200,361	-0.5%	227,492	+14.8%	231,658	-6.1%	293,804	-2.2%
売上総利益	399,598	+5,424	+1.4%	89,054	-0.2%	94,491	+10.0%	101,782	-1.2%	114,269	-1.6%
売上総利益率	24.8%	-0.2pt		25.3%	+0.1pt	24.7%	-0.3pt	24.6%	+0.1pt	24.6%	-0.5pt
販管費	362,017	+2,130	+0.6%	84,846	-0.7%	89,823	+1.7%	88,009	-0.8%	99,337	+2.0%
営業利益	37,581	+3,293	+9.6%	4,207	+11.6%	4,668	n/a	13,773	-3.6%	14,932	-20.0%
OM率	9.4%	+0.7pt		4.7%	+0.5pt	4.9%	+7.8pt	13.5%	-0.3pt	13.1%	-3.0pt
営業外収益	9,774	+510	+5.5%	3,280	+2.1%	792	-1.3%	951	+1888.8%	4,750	-8.7%
営業外費用	4,695	-1,041	-18.2%	813	-19.1%	2,336	+194.3%	-353	-139.4%	1,899	-37.6%
経常利益	42,660	+4,845	+12.8%	6,674	+11.7%	3,124	n/a	15,078	+12.2%	17,782	-14.6%
特別利益	6,111	-19,467	-76.1%	946	-13.6%	428	+110.5%	73	-63.9%	4,663	-80.6%
特別損失	17,430	+5,370	+44.5%	2,231	+199.2%	4,861	-7.7%	4,890	+129.7%	5,446	+39.1%
税金等調整前四半期純利益	31,342	-19,992	-38.9%	5,389	-14.8%	-1,307	n/a	10,261	-10.8%	16,999	-58.5%
法人税等	18,958	-5,583	-22.7%	4,026	-26.3%	3,910	+51.1%	4,601	-20.9%	6,420	-39.9%
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,614	-254	-13.6%	1,044	-36.9%	89	+591.6%	414	+223.1%	65	-9.0%
親会社株主に帰属する四半期純利益	10,768	-14,154	-56.8%	317	n/a	-5,307	n/a	5,245	-5.8%	10,512	-65.2%
のれん等償却額	15,670	-125	-0.8%	4,087	+10.2%	4,114	+3.0%	3,699	-4.7%	3,768	-10.5%
のれん償却前四半期純利益	26,439	-14,280	-35.1%	4,405	+51.0%	-1,192	n/a	8,945	-5.3%	14,280	-58.5%

※ のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

損益計算書（調整後）

2025年3月期 通期

累計（12か月）

四半期（3か月）

調整後損益

（金額：百万円）	実績	対前年同期比	前年同期比	Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比	Q4実績	前年同期比
売上高	1,609,835	36,627	+2.3%	349,246	+0.2%	382,880	+11.6%	413,949	-1.4%	463,758	+0.5%
収益	950,049	9,415	+1.0%	197,095	+0.7%	227,492	+15.0%	231,658	-6.1%	293,804	-2.2%
売上総利益	396,342	8,276	+2.1%	85,798	+2.8%	94,491	+10.5%	101,782	-1.2%	114,269	-1.5%
売上総利益率	24.6%	-0.0pt		24.6%	+0.6pt	24.7%	-0.3pt	24.6%	+0.1pt	24.6%	-0.5pt
販管費	362,017	2,130	+0.6%	84,846	-0.7%	89,823	+1.7%	88,009	-0.8%	99,337	+2.0%
営業利益	34,325	6,145	+21.8%	951	n/a	4,668	n/a	13,773	-3.6%	14,932	-20.0%
OM率	8.7%	+1.4pt		1.1%	+3.5pt	4.9%	+8.2pt	13.5%	-0.3pt	13.1%	-3.0pt
のれん等償却額	15,670	-125	-0.8%	4,087	+10.2%	4,114	+3.0%	3,699	-4.7%	3,768	-10.5%
のれん償却前営業利益	49,995	6,020	+13.7%	5,039	+191.4%	8,783	+622.2%	17,472	-3.8%	18,700	-18.2%
のれん償却前OM率	12.6%	+1.3pt		5.9%	+3.8pt	9.3%	+7.9pt	17.2%	-0.5pt	16.4%	-3.3pt

調整額

（金額：百万円）	実績	対前年同期比	Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比	Q4実績	前年同期比
売上高	3,266	-2,875	3,266	-2,514	0	-357	0	+0	0	-4
収益	3,266	-2,875	3,266	-2,514	0	-357	0	+0	0	-4
売上総利益	3,256	-2,852	3,256	-2,493	0	-354	0	+0	0	-4
販管費	0	+0	0	+0	0	+0	0	+0	0	+0
営業利益	3,256	-2,852	3,256	-2,493	0	-354	0	+0	0	-4

※のれん等償却額とは、のれん償却額および企業結合により発生した無形資産の償却額の合計である。

※ 調整額：連結子会社であるユナイテッド株式会社が保有する、株式会社メルカリの株式の売却益を指す。「調整後」は当該金額を除くことを意味する。

地域別業績

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	対前年同期比
日本			
売上高	1,379,896	+40,397	+3.0%
収益	720,111	+11,974	+1.7%
売上総利益	297,097	+6,035	+2.1%
販管費	215,143	-3,772	-1.7%
営業利益	81,953	+9,807	+13.6%
海外			
売上高	242,705	-7,284	-2.9%
収益	242,705	-7,284	-2.9%
売上総利益	107,899	-264	-0.2%
販管費	115,439	-1,249	-1.1%
営業利益	-7,539	+985	n/a
消去または全社			
売上高	-9,500	+638	
収益	-9,500	+1,849	
売上総利益	-5,398	-347	
販管費	31,433	+7,152	
営業利益	-36,831	-7,499	
連結			
売上高	1,613,101	+33,751	+2.1%
収益	953,316	+6,540	+0.7%
売上総利益	399,598	+5,424	+1.4%
販管費	362,017	+2,130	+0.6%
営業利益	37,581	+3,293	+9.6%

地域別業績（累計および四半期）

2025年3月期 通期

累計（12か月）

四半期（3か月）

日本（調整後）

（金額：百万円）

	累計実績	対前年同期比	Q1実績	対前年同期比	Q2実績	対前年同期比	Q3実績	対前年同期比	Q4実績	対前年同期比
売上高	1,376,630	+43,272 +3.2%	297,997	+0.7%	323,963	+13.2%	358,276	-0.7%	396,393	+1.6%
売上総利益	293,840	+8,888 +3.1%	61,256	+1.4%	68,946	+13.2%	76,580	-0.7%	87,057	+0.6%
売上総利益率	21.3%	-0.0pt	20.6%	+0.2pt	21.3%	-0.0pt	21.4%	-0.0pt	22.0%	-0.2pt
販管費	215,143	-3,772 -1.7%	49,066	-6.4%	54,923	+1.8%	50,526	-7.6%	60,627	+4.8%
営業利益	78,696	+12,660 +19.2%	12,189	+52.9%	14,023	+101.8%	26,053	+15.9%	26,429	-7.7%
OM率	26.8%	+3.6pt	19.9%	+6.7pt	20.3%	+8.9pt	34.0%	+4.9pt	30.4%	-2.7pt
のれん等償却額	2,352	-222 -8.6%	544	-2.9%	595	-2.2%	593	+5.5%	619	-26.6%
のれん償却前営業利益	81,049	+12,437 +18.1%	12,733	+49.2%	14,618	+93.5%	26,647	+15.6%	27,049	-8.2%
のれん償却前OM率	27.6%	+3.5pt	20.8%	+6.7pt	21.2%	+8.8pt	34.8%	+4.9pt	31.1%	-3.0pt

海外

（金額：百万円）

	累計実績	対前年同期比	Q1実績	対前年同期比	Q2実績	対前年同期比	Q3実績	対前年同期比	Q4実績	対前年同期比
売上高	242,705	-7,284 -2.9%	53,745	-2.6%	61,277	+2.7%	57,961	-5.6%	69,721	-5.4%
売上総利益	107,899	-264 -0.2%	26,008	+8.0%	27,021	+3.8%	26,352	-3.0%	28,517	-7.6%
売上総利益率	44.5%	+1.2pt	48.4%	+4.7pt	44.1%	+0.5pt	45.5%	+1.2pt	40.9%	-1.0pt
販管費	115,439	-1,249 -1.1%	29,011	+4.8%	29,662	+2.3%	27,892	-1.4%	28,872	-9.0%
営業利益	-7,539	+985 n/a	-3,003	n/a	-2,641	n/a	-1,539	n/a	-355	n/a
OM率	-7.0%	+0.9pt	-11.5%	+3.4pt	-9.8%	+1.6pt	-5.8%	-1.8pt	-1.2%	+1.5pt
のれん等償却額	13,318	+97 +0.7%	3,543	+12.5%	3,519	+4.0%	3,106	-6.4%	3,148	-6.5%
のれん償却前営業利益	5,778	+1,082 +23.1%	540	n/a	878	+103.8%	1,566	-29.3%	2,792	+11.4%
のれん償却前OM率	5.4%	+1.0pt	2.1%	+4.0pt	3.3%	+1.6pt	5.9%	-2.2pt	9.8%	+1.7pt

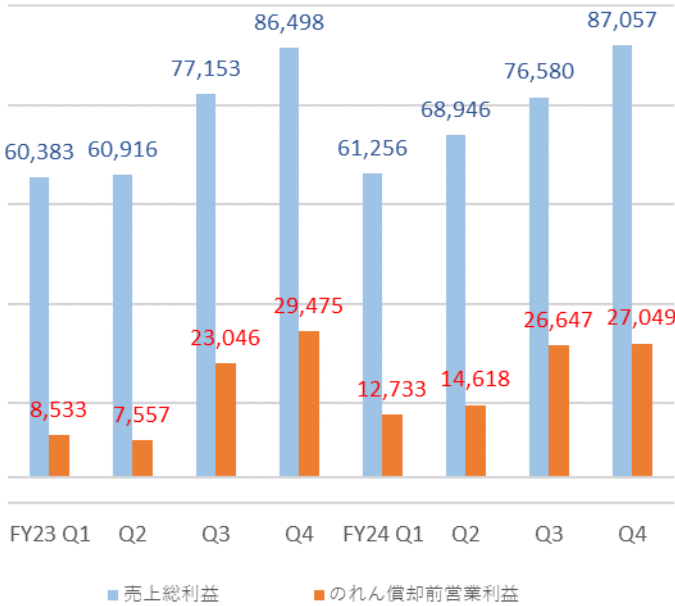
地域別業績（日本：調整後）

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
売上高	1,376,630	+43,272	+3.2%
収益	716,845	+14,850	+2.1%
売上総利益	293,840	+8,888	+3.1%
売上総利益率	21.3%	-0.0pt	
販管費	215,143	-3,772	-1.7%
営業利益	78,696	+12,660	+19.2%
OM率	26.8%	+3.6pt	
のれん等償却額	2,352	-222	-8.6%
のれん償却前営業利益	81,049	+12,437	+18.1%
のれん償却前OM率	27.6%	+3.5pt	

売上総利益・のれん償却前営業利益の推移
(四半期（3ヶ月）ベース)

(金額：百万円)



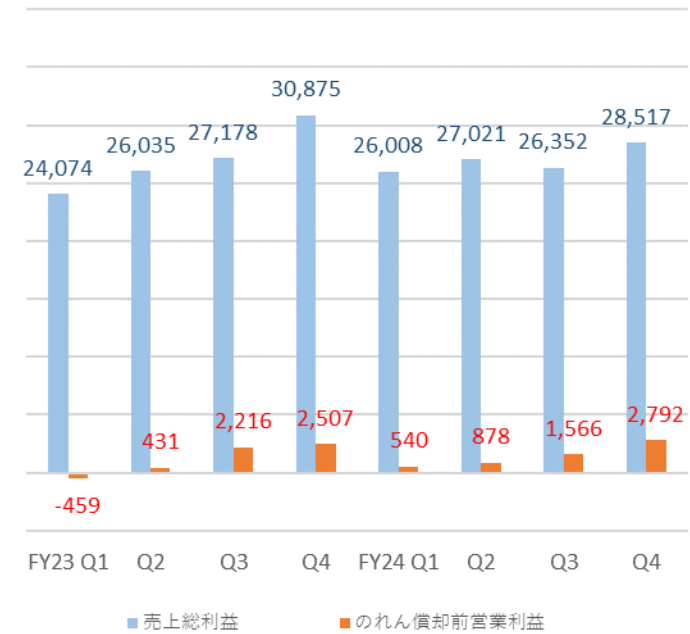
地域別業績（海外）

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比	
売上高	242,705	-7,284	-2.9%
収益	242,705	-7,284	-2.9%
売上総利益	107,899	-264	-0.2%
売上総利益率	44.5%	+1.2pt	
販管費	115,439	-1,249	-1.1%
営業利益	-7,539	+985	n/a
OM率	-7.0%	+0.9pt	
のれん等償却額	13,318	+97	+0.7%
のれん償却前営業利益	5,778	+1,082	+23.1%
のれん償却前OM率	5.4%	+1.0pt	

売上総利益・のれん償却前営業利益の推移
(四半期（3ヶ月）ベース)

(金額：百万円)



国内：種目別売上高

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比		構成比
新聞	26,911	-5,224	-16.3%	2.0%
雑誌	6,603	-789	-10.7%	0.5%
ラジオ	9,504	-401	-4.1%	0.7%
テレビ	384,129	-817	-0.2%	28.2%
4マス計	427,148	-7,232	-1.7%	31.4%
インターネットメディア	373,169	+18,269	+5.1% ※1	27.4%
アウトドアメディア	36,502	+4,335	+13.5%	2.7%
メディア計	836,820	+15,372	+1.9%	61.4%
クリエイティブ	158,902	+7,023	+4.6%	11.7%
マーケティング／プロモーション	322,541	+30,928	+10.6%	23.7%
その他（コンテンツ等）	43,827	-639	-1.4%	3.2%
メディア以外計	525,272	+37,312	+7.6%	38.6%
種目別売上高計	1,362,092	+52,684	+4.0%	100.0%
インターネット領域売上高	443,120	+20,642	+4.9%	32.5%

※1 前連結会計年度（2024年3月期）において、当社の連結子会社であるソウルドアウト(株)およびその子会社3社は、決算日を12月31日から3月31日に変更し、連結決算日と同一としました。
そのため、前連結会計年度における当該子会社の会計期間は15か月となっており、3か月分の売上高控除後の前年同期比は+6.5%となります。

種目別売上高（累計および四半期）

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	累計（12か月）			四半期（3か月）							
	累計実績	対前年同期比		Q1実績	前年同期比	Q2実績	前年同期比	Q3実績	前年同期比	Q4実績	前年同期比
新聞	26,911	-5,224	-16.3%	5,536	-22.4%	6,076	-12.2%	7,485	-11.4%	7,812	-19.0%
雑誌	6,603	-789	-10.7%	1,318	-22.0%	1,662	-11.4%	2,119	+0.3%	1,504	-12.2%
ラジオ	9,504	-401	-4.1%	2,365	-6.3%	2,272	-9.3%	2,579	+8.5%	2,286	-8.5%
テレビ	384,129	-817	-0.2%	90,485	-1.5%	89,883	+5.4%	107,651	+2.7%	96,108	-6.7%
4マス計	427,148	-7,232	-1.7%	99,705	-3.4%	99,895	+3.5%	119,835	+1.8%	107,712	-7.8%
インターネットメディア	373,169	+18,269	+5.1%※1	90,552	+3.7%	85,940	+11.9%	96,424	+7.1%	100,252	-0.5%※1
アウトドアメディア	36,502	+4,335	+13.5%	8,005	+15.4%	8,262	+14.7%	10,003	+11.8%	10,229	+12.7%
メディア計	836,820	+15,372	+1.9%	198,263	+0.4%	194,098	+7.5%	226,263	+4.4%	218,194	-3.8%
クリエイティブ	158,902	+7,023	+4.6%	32,037	-0.5%	35,545	+20.0%	43,869	+2.7%	47,450	+0.2%
マーケティング／プロモーション	322,541	+30,928	+10.6%	56,545	+5.4%	83,056	+33.4%	70,256	-14.8%	112,682	+20.8%
その他（コンテンツ等）	43,827	-639	-1.4%	8,188	-2.9%	8,688	-9.9%	13,657	+8.6%	13,292	-3.8%
メディア以外計	525,272	+37,312	+7.6%	96,772	+2.6%	127,290	+25.4%	127,783	-7.2%	173,425	+12.3%
上記種目合計	1,362,092	+52,684	+4.0%	295,035	+1.1%	321,389	+13.9%	354,046	-0.1%	391,620	+2.8%
インターネット領域売上高	443,120	+20,642	+4.9%	103,775	+3.1%	101,173	+10.3%	115,876	+7.1%	122,294	+0.3%

※1 前連結会計年度（2024年3月期）において、当社の連結子会社であるソウルドアウト(株)およびその子会社3社は、決算日を12月31日から3月31日に変更し、連結決算日と同一としました。そのため、前連結会計年度における当該子会社の会計期間は15か月となっており、3か月分の売上高控除後の前年同期比は、累計（12か月）で+6.5%、Q4のみ（3か月）で+4.1%となります。

国内：業種別売上高

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比		構成比
情報・通信	144,450	+16,338	+12.8%	12.4%
飲料・嗜好品	112,025	-4,150	-3.6%	9.6%
自動車・輸送機器・関連品	100,447	-8,534	-7.8%	8.6%
食品	85,994	+5,532	+6.9%	7.4%
外食・各種サービス	82,130	+4,260	+5.5%	7.1%
官公庁・団体	80,774	+32,927	+68.8%	7.0%
金融・保険	72,782	+1,755	+2.5%	6.3%
化粧品・トイレタリー	71,110	+1,767	+2.5%	6.1%
流通・小売業	59,495	-2,191	-3.6%	5.1%
薬品・医療用品	58,798	-763	-1.3%	5.1%
交通・レジャー	56,759	+6,260	+12.4%	4.9%
不動産・住宅設備	51,989	+1,220	+2.4%	4.5%
ファッション・アクセサリー	29,515	+1,785	+6.4%	2.5%
ゲーム・スポーツ・趣味用品	27,644	+125	+0.5%	2.4%
エネルギー・素材・機械	24,467	+3,754	+18.1%	2.1%
家電・A V 機器	18,690	+853	+4.8%	1.6%
家庭用品	16,398	-4,565	-21.8%	1.4%
精密機器・事務用品	15,698	+4,288	+37.6%	1.4%
出版	14,486	-510	-3.4%	1.2%
医療・教育・宗教	11,502	-868	-7.0%	1.0%
案内・その他	26,364	-482	-1.8%	2.3%
業種別売上高計	1,161,527	+58,804	+5.3%	100.0%

国内：業種別売上高

● 主な増加業種

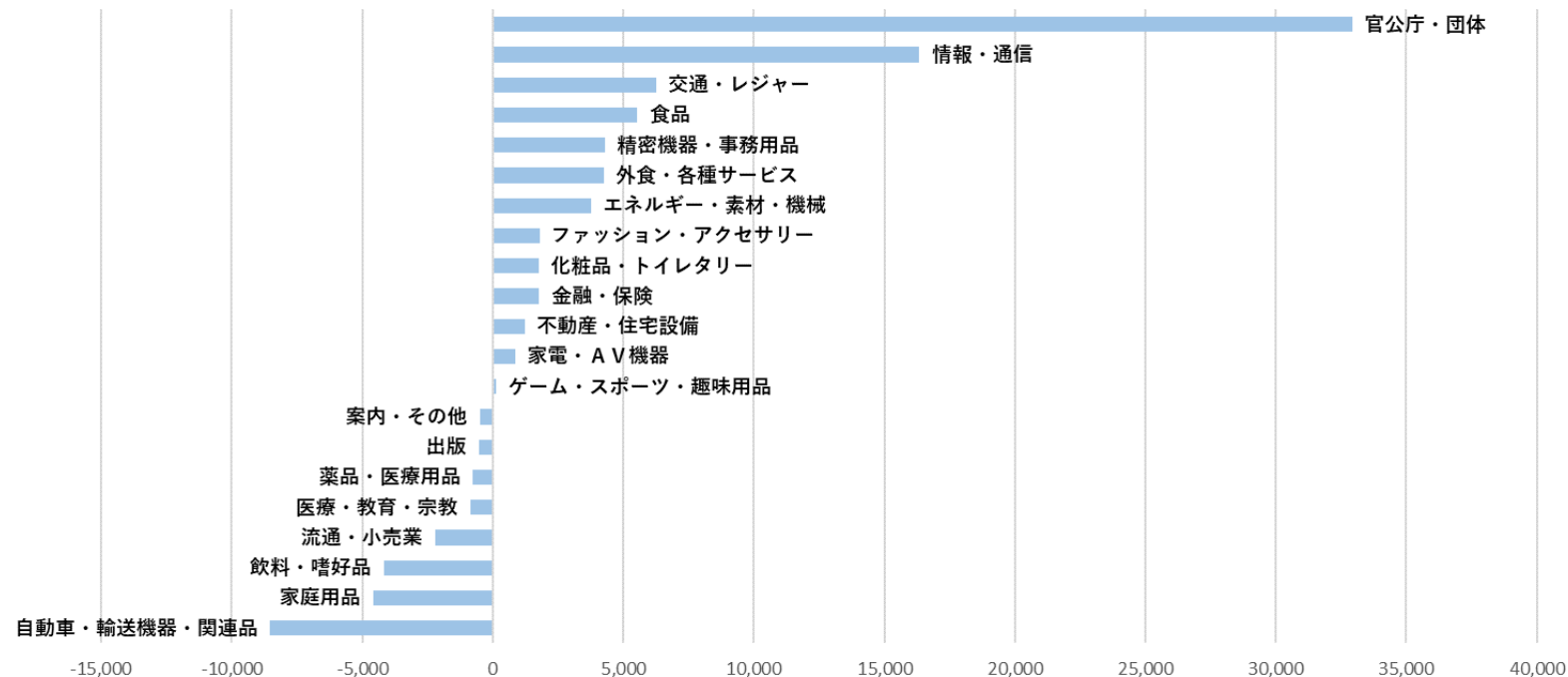
－ 官公庁・団体	当期実績	807億円	前年同期比	+329億円 (+68.8%)
－ 情報・通信		1,444億円		+163億円 (+12.8%)

● 主な減少業種

－ 自動車・輸送機器・関連品	当期実績	1,004億円	前年同期比	-85億円 (-7.8%)
－ 家庭用品		163億円		-45億円 (-21.8%)

2025年3月期 通期 前年同期比増減額

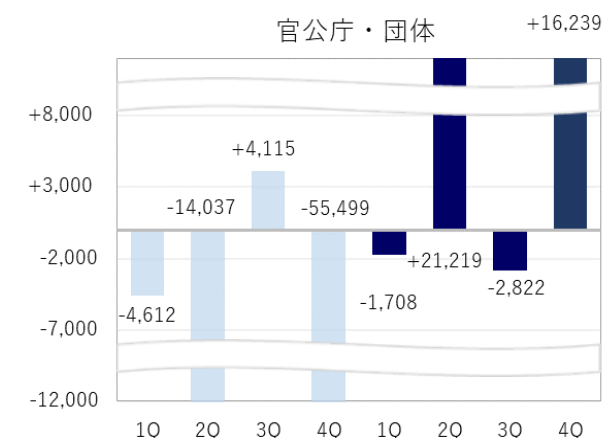
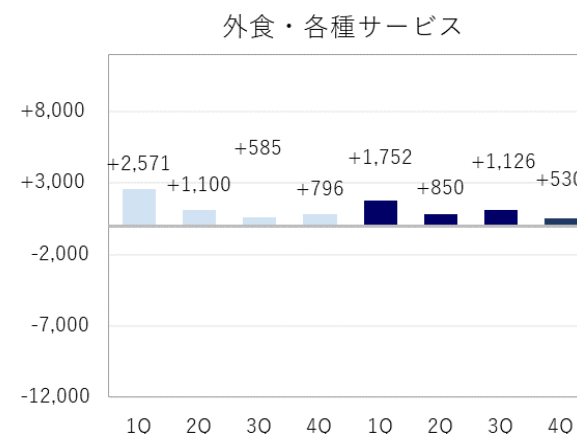
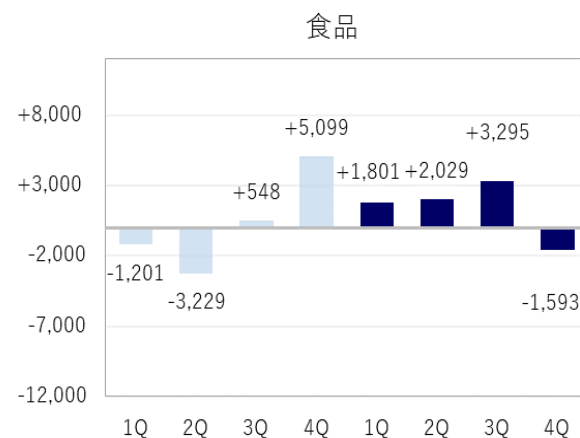
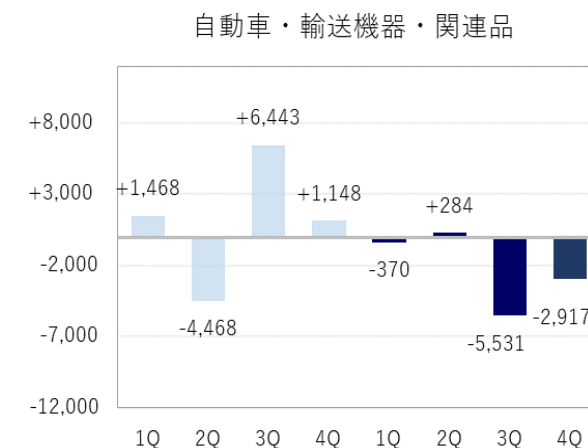
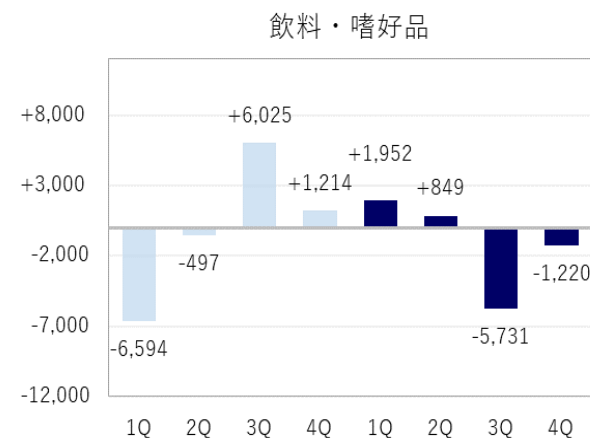
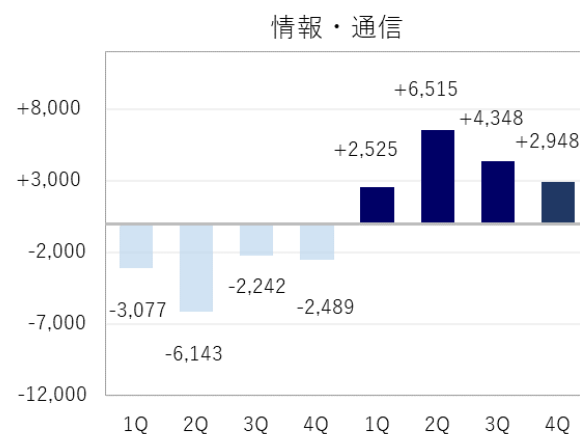
金額単位：百万円



国内：業種別前年同期比（四半期単位）（1）

24年3月期 25年3月期

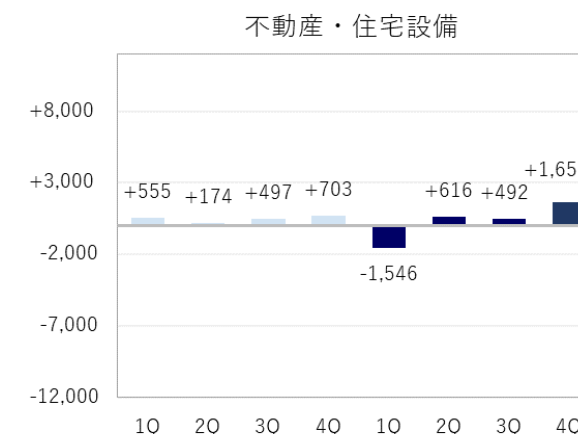
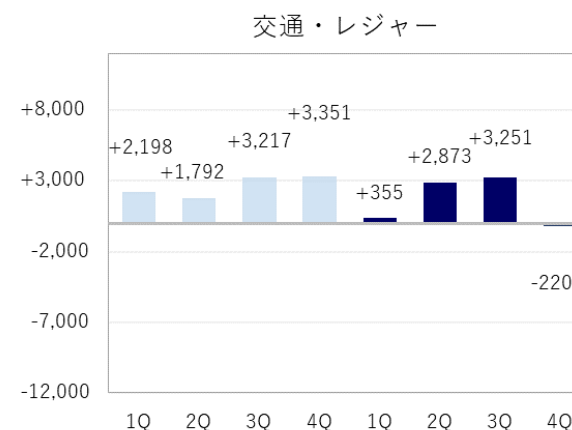
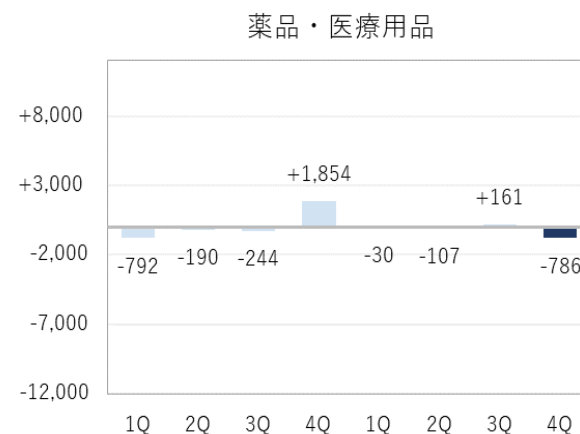
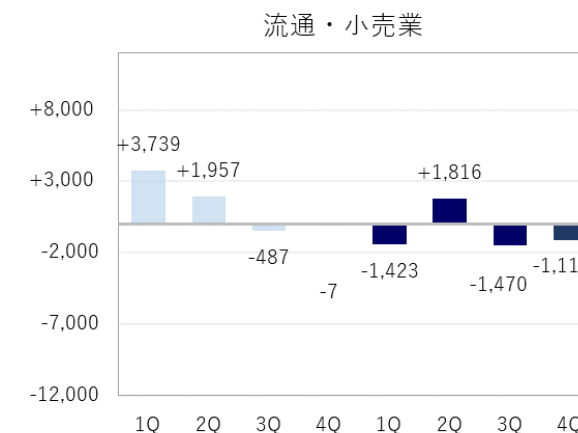
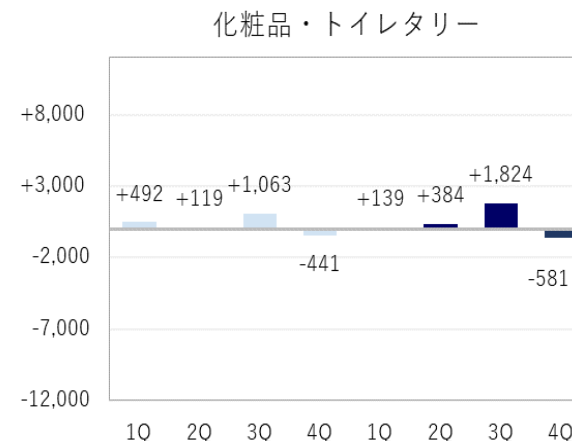
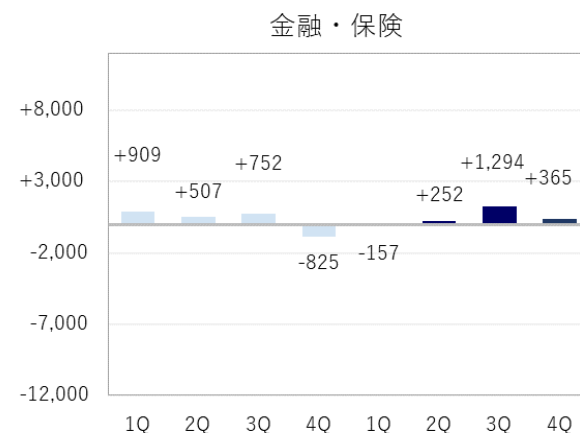
金額：百万円



国内：業種別前年同期比（四半期単位）（2）

24年3月期 25年3月期

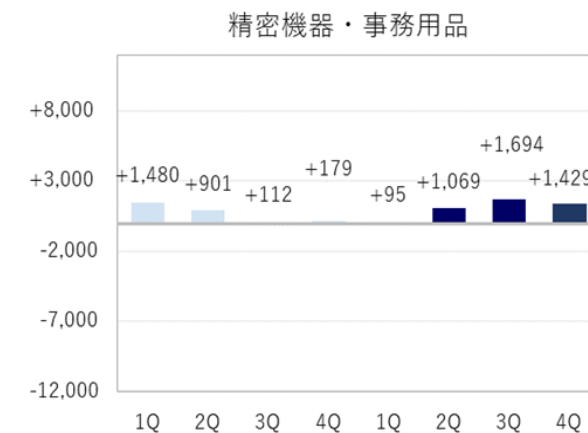
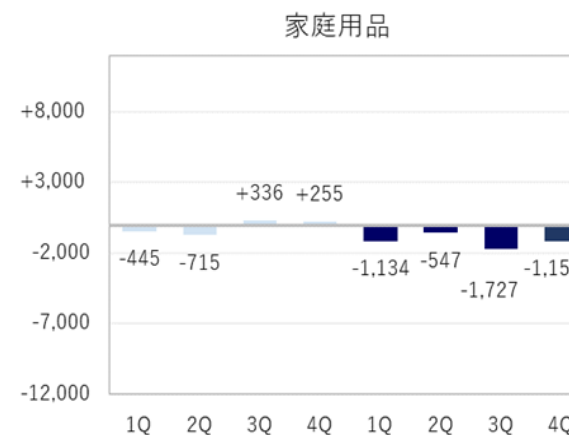
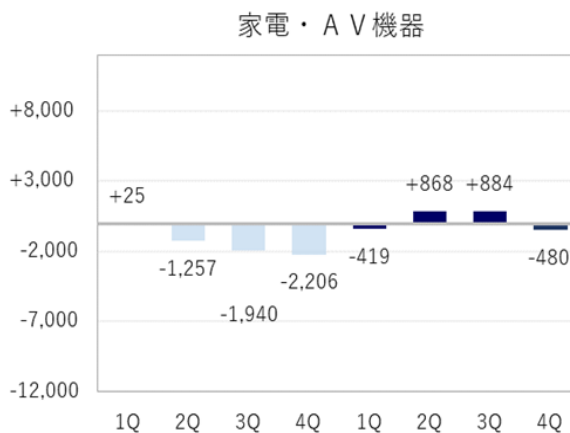
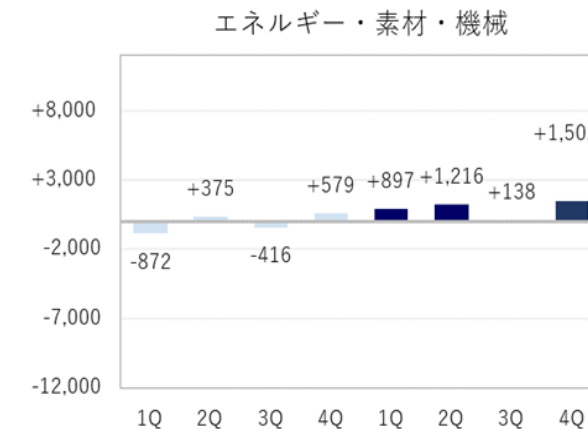
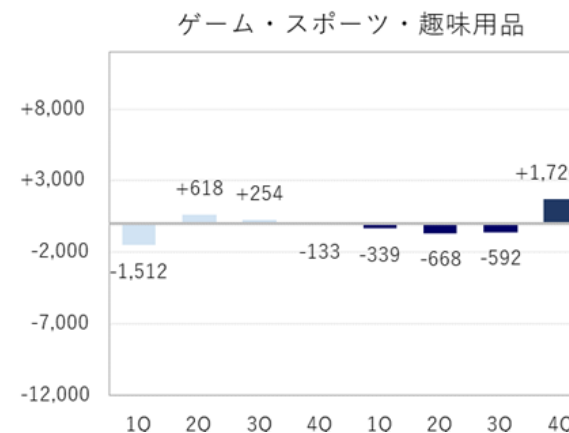
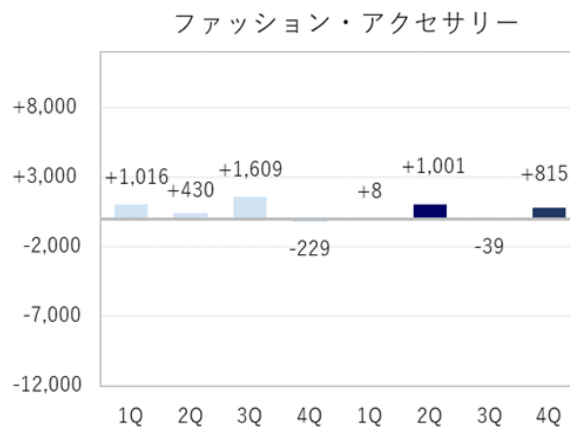
金額：百万円



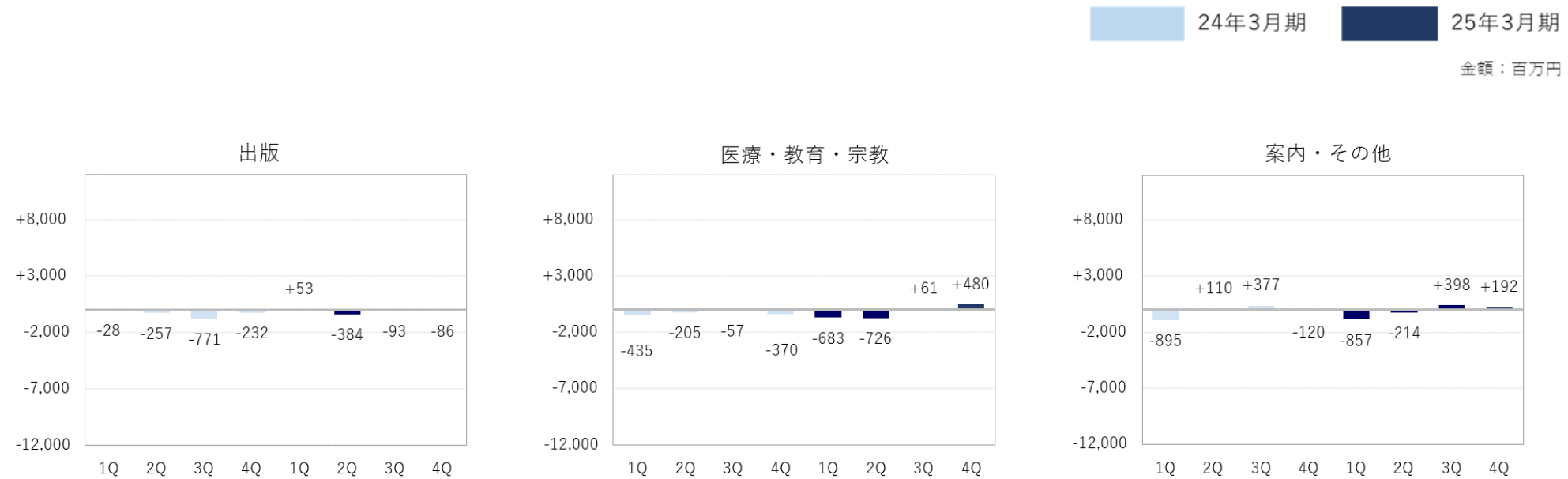
国内：業種別前年同期比（四半期単位）（3）

24年3月期 25年3月期

金額：百万円



国内：業種別前年同期比（四半期単位）（4）



販売費及び一般管理費

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	対前年同期比		販売費及び一般管理費の主要増減要素（百万円）	
人件費	240,363	+1,856	+0.8%	24/3期 販管費	359,886
賃借料	20,316	-451	-2.2%	連結範囲異動影響	+532
減価償却費	10,810	+715	+7.1%	のれん等償却額の減少	-125
のれん等償却額	15,670	-125	-0.8%	人件費の正味増加	+1,777
その他	74,855	+135	+0.2%	その他の正味減少	-53
その他	121,653	+274	+0.2%	25/3期 販管費	362,017
販売費及び一般管理費 計	362,017	+2,130	+0.6%		

営業外損益・特別損益

2025年3月期 通期

営業外損益

(金額：百万円)

実績

対前年同期比

営業外収益

9,774

+510

内 受取利息

770

+283

受取配当金

2,213

-63

為替差益

-

-1,358

投資事業組合運用益

1,040

+1,040

営業外費用

4,695

-1,041

内 支払利息

1,296

+156

為替差損

624

+624

持分法損失

1,346

-723

投資事業組合運用損

-

-652

特別損益

(金額：百万円)

実績

対前年同期比

特別利益

6,111

-19,467

内 投資有価証券売却益

4,864

関係会社株式売却益

903

特別損失

17,430

+5,370

内 特別退職金

3,132

固定資産除却損

1,474

投資有価証券評価損

4,607

事業整理損

738

事務所移転費用

596

減損損失

4,770

貸借対照表

(金額：百万円)	25年3月末	前期末比	構成比
流動資産	713,273	+22,885	67.9%
内 現金及び預金	211,504	+26,977	
受取手形及び売掛金	413,350	+11,191	
固定資産	336,918	-7,707	32.1%
有形固定資産	57,791	-3,176	
無形固定資産	99,610	-4,872	
内 のれん	57,213	-7,861	
投資その他の資産	179,515	+340	
内 投資有価証券	126,834	-12,001	
資産合計	1,050,191	+15,177	100.0%
流動負債	469,834	+30,940	44.7%
内 支払手形及び買掛金	260,020	-5,537	
短期借入金	6,882	-8,460	
1年内返済予定長期借入金	585	-589	
固定負債	166,675	-20,244	15.9%
内 長期借入金	84,091	-50,543	
負債合計	636,509	+10,696	60.6%
株主資本	336,312	-1,417	32.0%
資本金	10,790	-	
利益剰余金	346,296	-1,681	
自己株式	-20,774	+264	
その他の包括利益累計額	53,942	+6,721	5.1%
新株予約権	127	-84	0.0%
非支配株主持分	23,299	-737	2.2%
純資産合計	413,682	+4,481	39.4%

キャッシュ・フロー計算書

2025年3月期 通期

(金額：百万円)	実績	前年同期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,446	+72,563
投資活動によるキャッシュ・フロー	-13,529	-19,858
有形固定資産の取得による支出	-3,879	+2,859
無形固定資産の取得による支出	-12,761	-2,533
投資有価証券の取得による支出	-3,327	+1,759
投資有価証券の売却による収入	13,688	-14,459
子会社株式及び出資金の取得による支出	-4,250	-1,603
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得支出	-1,799	+29
財務活動によるキャッシュ・フロー	-45,848	-46,945
短期借入金の純増減	-8,239	-12,902
長期借入金・社債の純増減	-21,540	-151,675
自己株式の取得による支出	0	+3,286
配当金の支払額	-11,745	+23
非支配株主への配当金の支払額	-1,872	+184
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得支出	-1,442	+4,080
現金及び現金同等物の期首残高	180,067	+20,985
現金及び現金同等物の期末残高	207,520	+27,452

本資料ご利用上の注意事項について

（見通しに関する注意事項）

この資料に記載されている、当社又は当社グループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、将来の数値・数額、事実の認識・評価などといった、将来に関する情報をはじめとする歴史的事実以外のすべての事実は、当社が現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎としているものであります。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しています。これらの事実または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も、また将来その通りに実現するという保証もありません。

これらの事実または前提（仮定）が、客観的には不正確であったり将来実現しないこととなりうるリスクや不確定要因は多数ありますが、以下のものが含まれます。

- （１） 広告業界全般に関するリスク（景気変動や取引慣行の変化など広告業界の動向）
- （２） 法規制の改正に関するリスク
- （３） 広告主およびメディア会社に関するリスク（取引先ニーズの変化への的確な対応）
- （４） 競合によるリスク（他の広告会社や新規参入企業等との競合状況）
- （５） 市場構造変化を捉えた事業領域の拡充に関するリスク
- （６） グローバルな事業展開に関するリスク
- （７） 訴訟等に関するリスク
- （８） 天災、疫病の流行、紛争等によるリスク

なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません。

（会計基準の変更について）

当社は、2022年3月期第1四半期の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）を適用しており、本資料は同基準適用後の数値に基づき作成しております。なお、2022年3月期以前の「収益」も可能な限り算出し、前年同期比較等に使用しております。また、同基準の適用により、従来の「売上高」は連結財務諸表等において掲載されませんが、当社グループの業績を把握するために有用であると判断し、本資料では2023年3月期に引き続き掲載しております。

（会計監査について）

本資料内の数値につきましては、独立監査人の監査を受けておりません。

（地域別業績の区分変更について）

2025年3月期より、当社グループ内の業績をより適切に把握するために、従来「日本」に計上していた連結子会社の一部を「消去又は全社」に含める方法に変更しております。なお、2024年3月期の地域別の業績は、変更後の区分方法に基づき作成しております。



中期経営計画の進捗状況

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

中期戦略

● 目指すべき姿：クリエイティビティ・プラットフォーム

- ✓ 博報堂DYグループは、生活者を起点としたクリエイティビティで生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、未来を創造するグループとなる
- ✓ 従来の広告会社グループの枠を超え、6つの事業領域に強みを持つクリエイティビティ・プラットフォームへの進化を通し、ダイナミックに事業構造の変革を進め、中長期での大きな成長と企業価値の向上を目指す

事業構造の 変革に向けた 強化施策

収益性改善と成長オプションの創造

① マーケティングビジネスの構造改革

伸長領域であるデジタル&コマース領域の規模拡大/既存領域も含めた費用の最適化

② 新たな成長オプションの創造

コンサルティング、テクノロジー、コンテンツ、インキュベーション

③ グローバルビジネスのリモデル

成長を目指しながらコストコントロールも行い利益化

中期経営目標 基本指標 (2027年3月期)

調整後⁽¹⁾ のれん償却前 営業利益 年平均成長率

+10%以上

調整後⁽¹⁾ 売上総利益 年平均成長率

+5%以上

調整後⁽¹⁾ のれん償却前 オペレーティング・マージン

13%以上

(通期決算時に確認)

のれん償却前ROE

10%以上

(通期決算時に確認)

※(1) メルカリ株売却益除く

中期経営目標の進捗：2025年3月期通期

2024年3月期

2027年3月期

2032年3月期

従来～現在
マーケティングビジネス
(特に広告) 中心

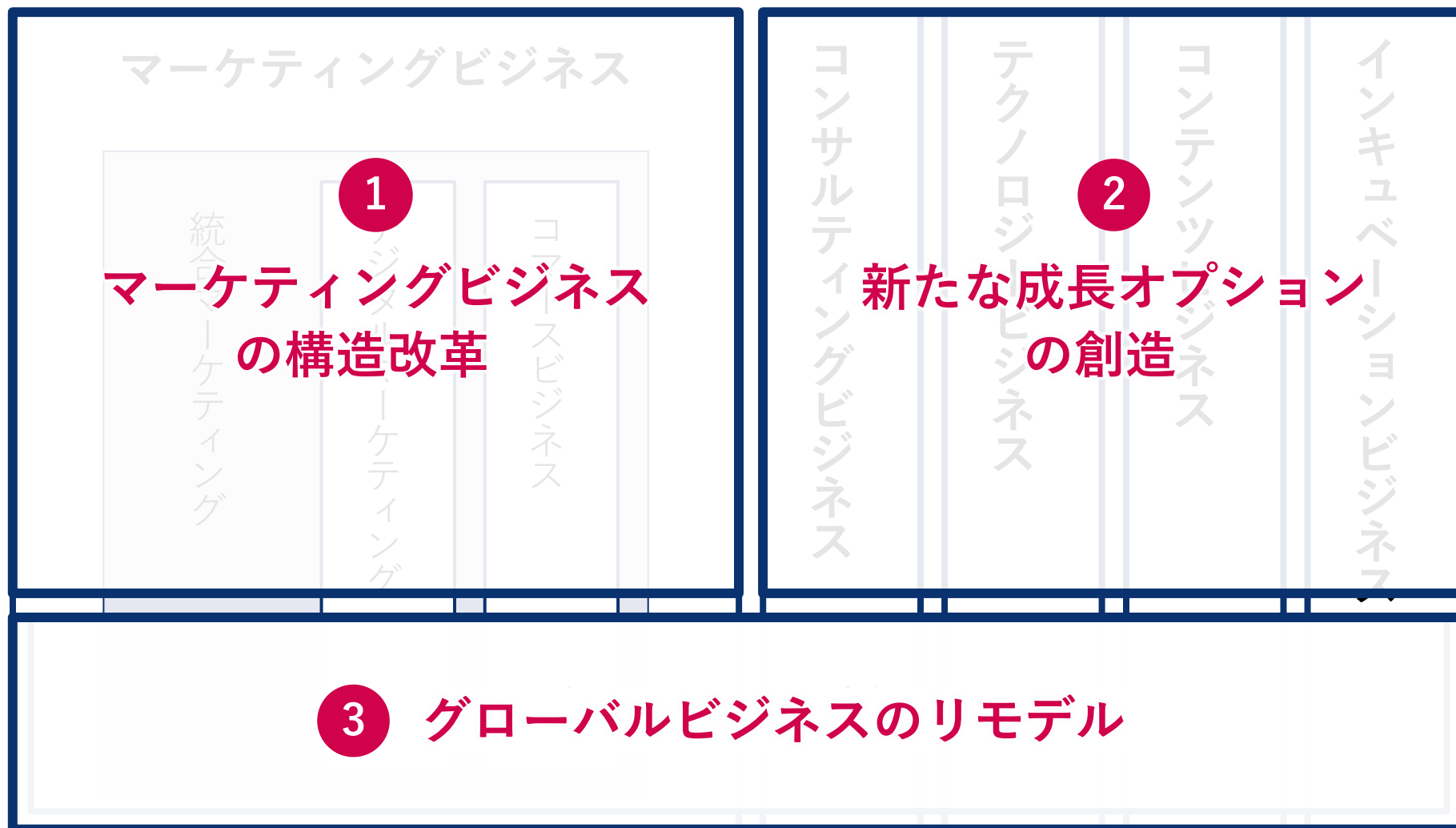
中期経営計画期間 3ヵ年
収益性改善と成長オプションの創造

将来像

	中期目標 (2027年3月期)	2025年3月期 通期実績
調整後 ⁽¹⁾ のれん償却前 営業利益 年平均成長率	➡➡➡ +10% 以上	+13.7%
調整後 ⁽¹⁾ 売上総利益 年平均成長率	➡➡➡ +5% 以上	+2.1%
調整後 ⁽¹⁾ のれん償却前 オペレーティング・マージン	➡➡➡ 13% 以上	12.6%
のれん償却前ROE	➡➡➡ 10% 以上	6.9%

※(1) メルカリ株売却益除く

(再掲) 3ヵ年の「収益性改善と成長オプションの創造」の事業構造変革



① マーケティングビジネスの構造改革：進捗

- 国内マーケティングビジネスの売上総利益は、プラス成長を維持
- のれん償却前オペレーティング・マージンは、2027年3月期の目標を上回る水準
- 国内デジタルマーケティング領域の売上総利益は、「Hakuhodo DY ONE」を起点に市場以上の成長

モニタリング指標（2027年3月期）

国内マーケティングビジネス
売上総利益 年平均成長率⁽²⁾

+4%程度

国内マーケティングビジネス
のれん償却前
オペレーティング・マージン

15%以上

国内デジタルマーケティング
売上総利益 年平均成長率⁽²⁾

市場以上の伸長率
+6%以上
(当社推計)

2025年3月期 通期実績⁽¹⁾

+2.4%

18.2%

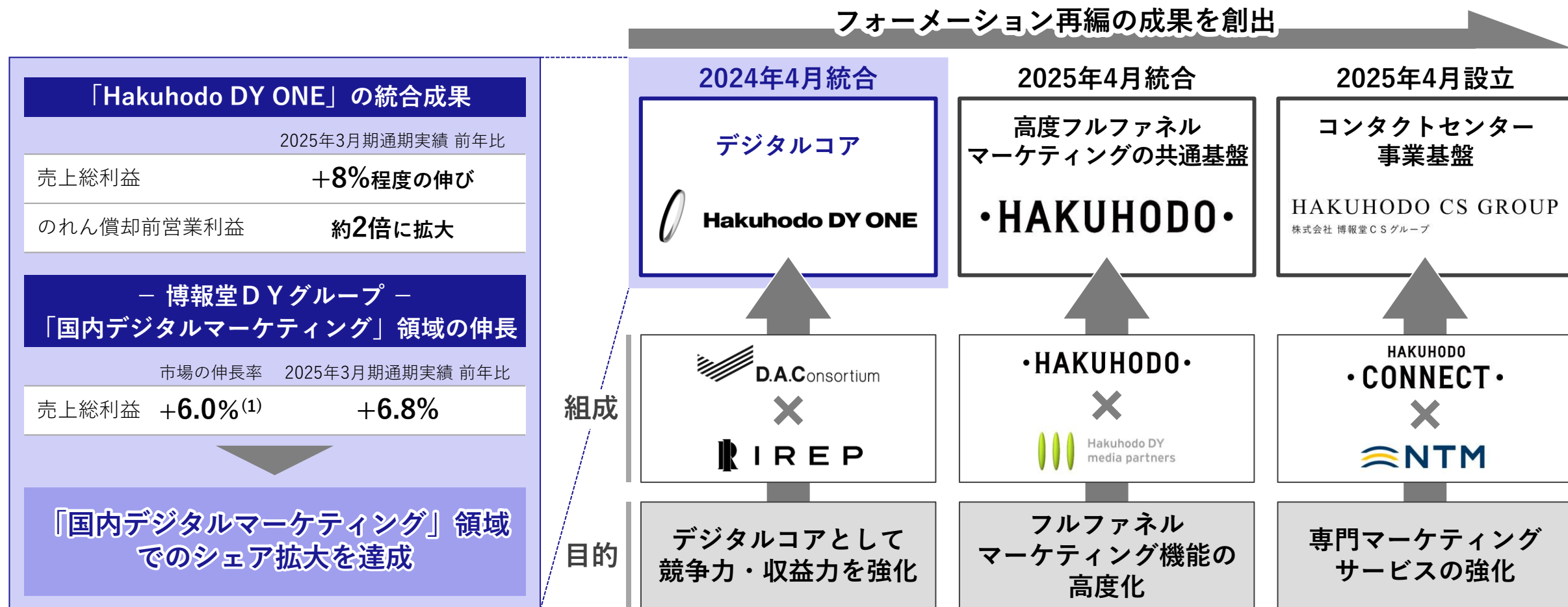
+6.8%

※(1) 適切な実態把握を目的として、集計方法の見直しを適宜実施しております。当該見直しにより重要な影響が見込まれる場合、前期以前の数値についても必要に応じて遡及修正を行い、公表いたします。

※(2) 基準年は2024年3月期

① マーケティングビジネスの構造改革：フォーメーションの再編

- 「国内マーケティングビジネスのグループ共通基盤」の強化
- 統合1年目となる「Hakuhodo DY ONE」は、売上総利益・のれん償却前営業利益共に大きく成長
 - － 国内デジタルマーケティング領域の伸長に貢献

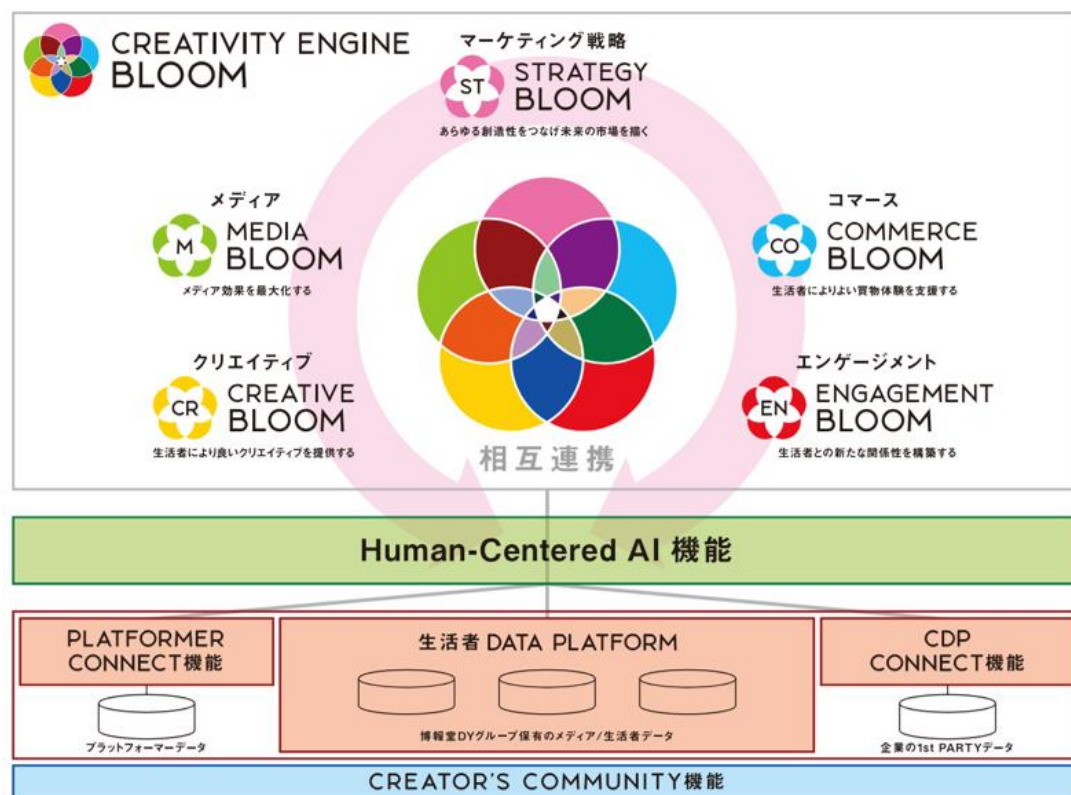


※(1) 当社推計

① マーケティングビジネスの構造改革：AI・Techによる高度化

- 独自のメディア/生活者データやナレッジ、外部データを統合した＜生活者DATA PLATFORM＞をコアに、クリエイティビティを拡張する「統合マーケティングプラットフォーム」の開発を推進
 - － AI技術の先端研究開発を行う「Human-Centered AI Institute」の研究成果も活用
- マーケティングプロセスの高速PDCA化と高度化を実現する、6つの新たなプロダクトをリリース

「CREATIVITY ENGINE BLOOM」



AI技術を駆使し
マーケティング
プロセスの
高速PDCA化と
高度化を実現



① マーケティングビジネスの構造改革：AI・Techによる効率化

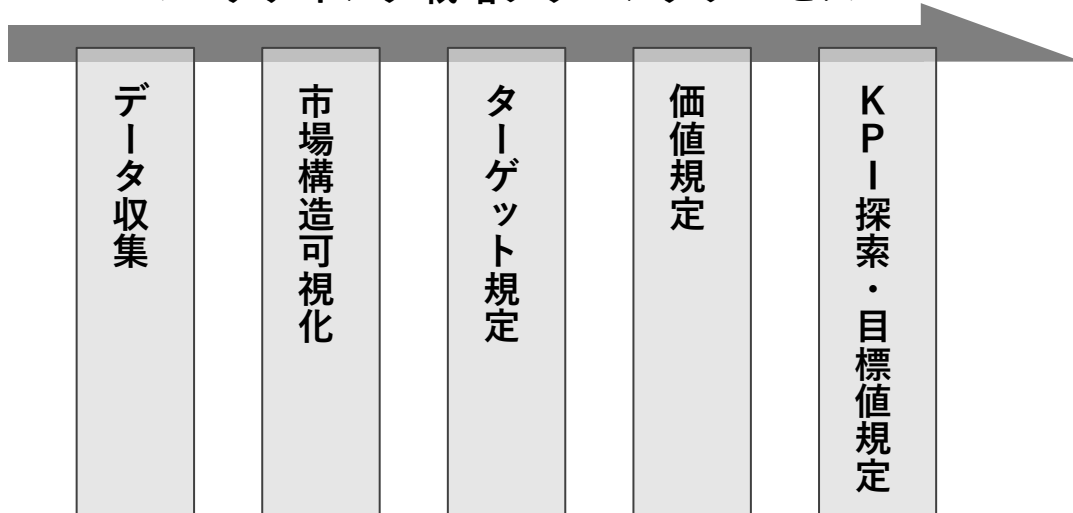
- AI・Techによる効率化を実現
 - － 将来的な人的リソースの成長領域への再配置を視野に、省力化を推進

マーケティング戦略プランニングプロセスの標準化



事前集計・分析・基礎プランニングの業務プロセスに
要する時間を約 **3分の1⁽¹⁾** に短縮

マーケティング戦略プランニングプロセス



AIエージェント機能

Digital AaaS⁽²⁾

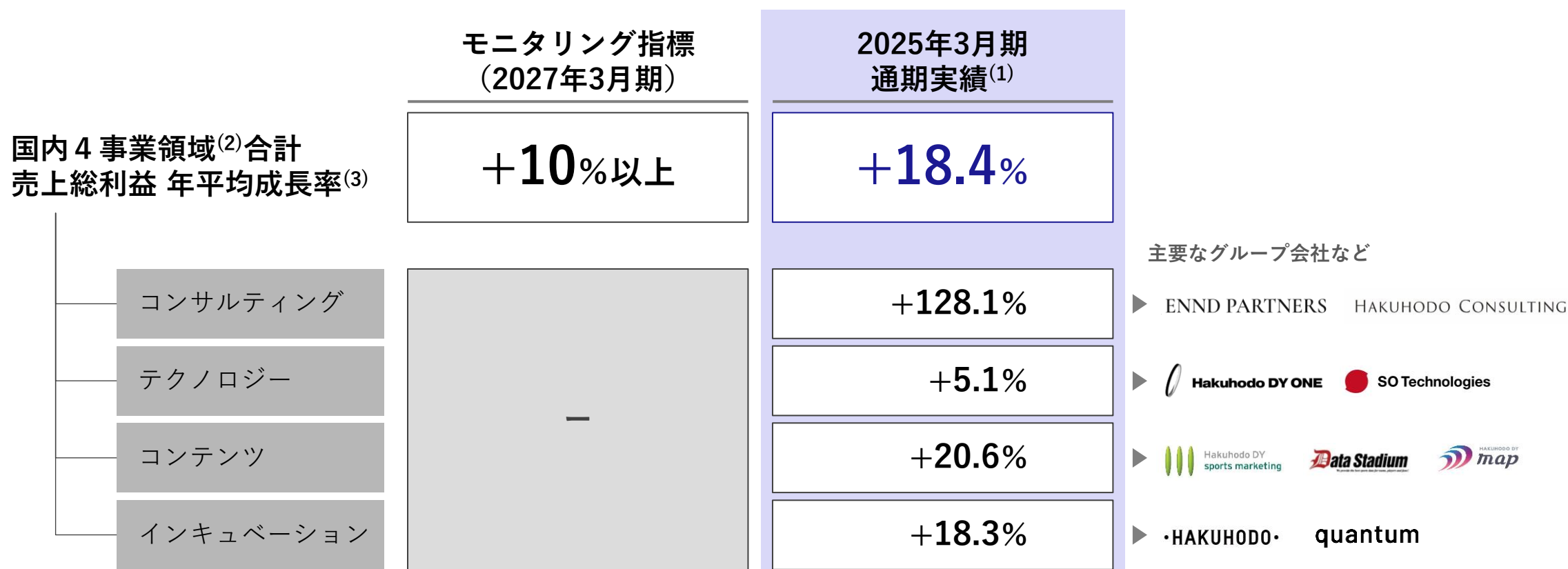
メディアプランニングの業務のスピードを最大 **5倍⁽¹⁾** 向上



出典：（左）<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/news/corporate/2025/02/5251.html>（右）<https://www.hakuhodo.co.jp/news/newsrelease/115220/>

② 新たな成長オプションの創造：進捗

- 国内 4 事業領域合計の売上総利益は前年比+18%強の成長となり、目標に対して順調に進捗
 - － コンサルティングビジネスは、「博報堂コンサルティング」および「ENND PARTNERS」が牽引し、前年比 2 倍以上に拡大
 - － テクノロジービジネスは、「Hakuhodo DY ONE」のソリューションサービスが複数のプロダクトで伸長し、前年からプラス成長
 - － コンテンツビジネスは、「データスタジアム」のスポーツデータ事業などが牽引し、前年から二桁成長
 - － インキュベーションビジネスは、「博報堂」および「quantum」の事業開発が着実に進捗しており、前年から二桁成長



※(1) 適切な実態把握を目的として、集計方法の見直しを適宜実施しております。当該見直しにより重要な影響が見込まれる場合、前期以前の数値についても必要に応じて遡及修正を行い、公表いたします。

※(2) コンサルティングビジネス/テクノロジービジネス/コンテンツビジネス/インキュベーションビジネス（メルカリ株売却益除く） ※(3) 基準年は2024年3月期

② 新たな成長オプションの創造：ITコンサルティング領域へ本格参入

- テクノロジービジネスの成長に向けて、NTTデータ、アイリッジとの共同出資会社を設立（博報堂傘下）
- コマース領域を起点としたシステム・アプリ開発体制を強化



③ グローバルビジネスのリモデル：進捗

- 売上総利益は、前年と同規模を維持
- のれん償却前オペレーティング・マージンは着実に改善

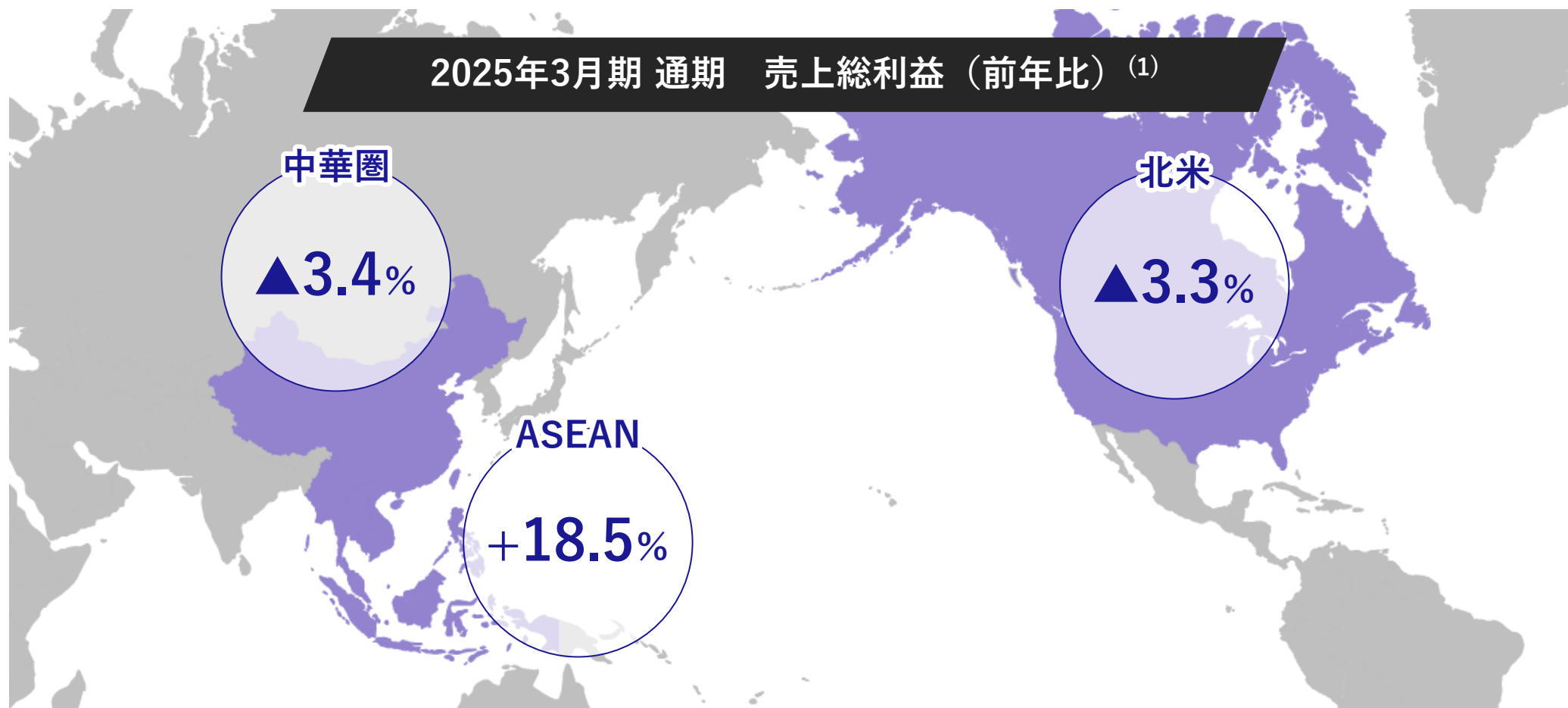
	モニタリング指標（2027年3月期）	2025年3月期 通期実績 ⁽¹⁾
グローバルビジネス 売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+5%程度	▲0.1%
グローバルビジネス のれん償却前 オペレーティング・マージン	10%程度	2.8%

※(1) 適切な実態把握を目的として、集計方法の見直しを適宜実施しております。当該見直しにより重要な影響が見込まれる場合、前期以前の数値についても必要に応じて遡及修正を行い、公表いたします。

※(2) 基準年は2024年3月期

③ グローバルビジネスのリモデル：主要地域における成長率

- デジタル、アクティベーションを中心とした需要を取り込み、ASEANが二桁以上の強い伸び
- 中国におけるEVシフト、北米におけるマクロ環境の不透明感を嫌気したクライアント支出減により、両地域は前年割れ



※(1) 事業会社別実績の単純合算による数値

③ グローバルビジネスのリモデル：kyuの改革の進捗

- 2024年の構造改革を受け、2025年1-3月期実績でも引き続き改善
- マーケティングビジネスにおいてシームレスなソリューション提供を可能とする「kyu Pulse」を組成し、競争力を強化
- コンサルティングビジネスのオフリング強化に向けたグループ連携や、テクノロジーへの積極投資を推進

コスト構造改革

アクション

人員削減だけでなく、オフィスの効率化や
オフショア人材の活用なども実施

成果

のれん償却前
オペレーティング・マージン
2025年1-3月期（前年比・米ドルベース）

+3.7 ポイント の改善

「kyu Pulse」の組成

kyu
PULSE

- kyu傘下の下記8つのブランドによる新しいネットワークである「kyu Pulse」を組成
- データ、クリエイティブ、メディア、体験型マーケティングを横断し、より統合的なソリューションを必要とする得意先に対応する

sidlee



[+bimm

napkyn.

Digital
Kitchen



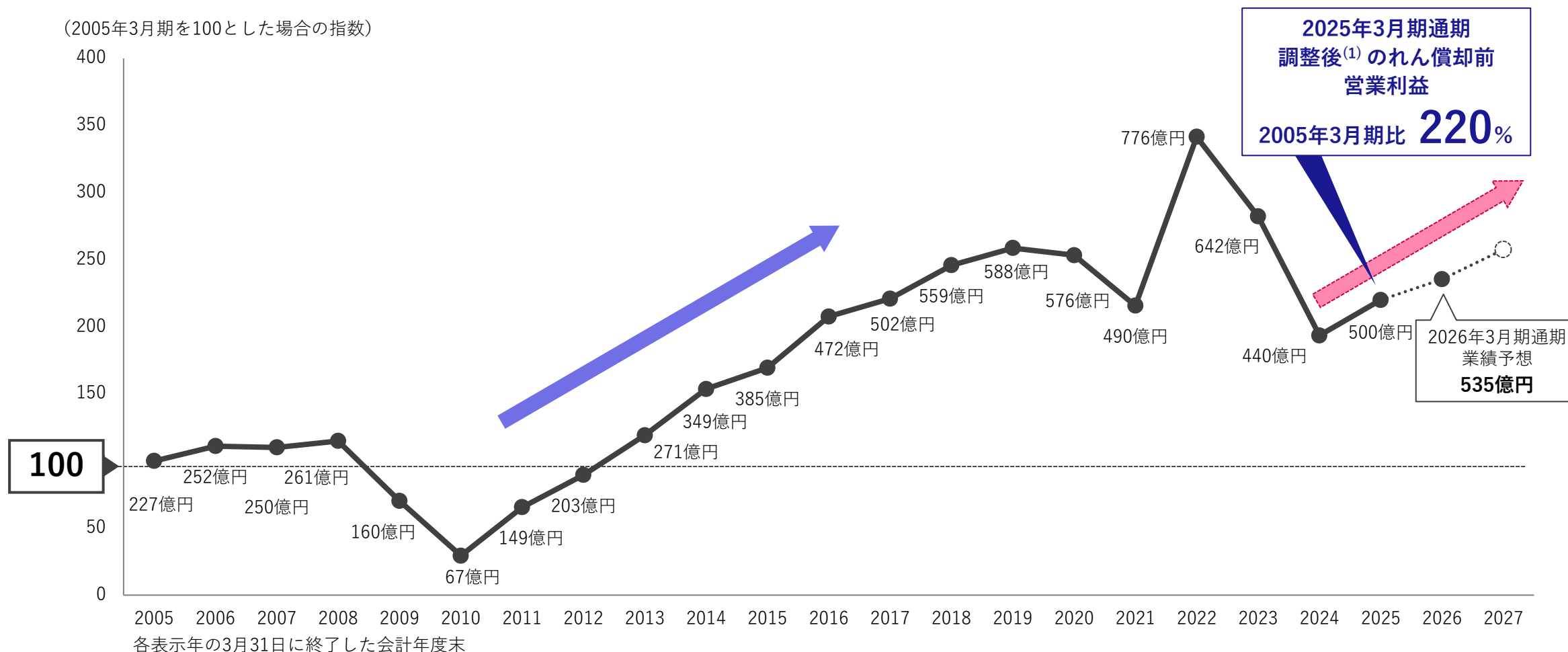
C2

Haigo

調整後のれん償却前営業利益の推移

- 本業の“稼ぐ力”を示す「調整後⁽¹⁾のれん償却前営業利益」は、2005年3月期から2025年3月期にかけて2倍強に拡大
- 現中期経営計画期間で、改めて成長軌道への回帰を目指す

(2005年3月期を100とした場合の指数)



※(1) メルカリ株売却益除く

サステナビリティ：人権デュー・ディリジェンスの進捗

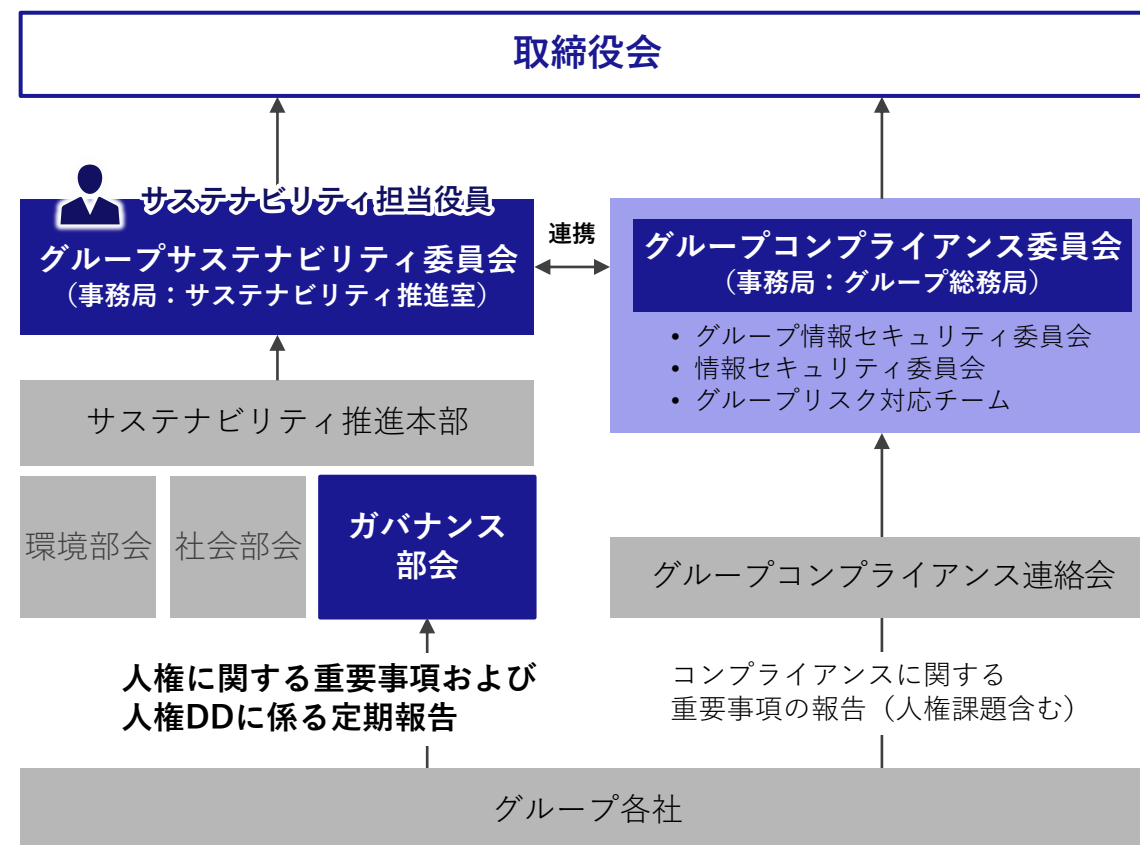
- 2023年3月期に人権方針を定め、事業会社と共に人権デュー・ディリジェンスを実施
- 各社で研修やアセスメントを実施し、取締役会へ報告（PDCAサイクル）

博報堂DYグループ 人権方針

私たち、博報堂DYグループは、最大の資産であるクリエイティビティを発揮する人財を通じて、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指しています。

人権の尊重はグループの存立基盤であり、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなすものとして推進しています。

私たちは、人権を尊重する責任をよりいっそう果たすべく、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる保護・尊重・救済のフレームワークに依拠し、グループの人権方針を制定しました。



中期経営計画：2025年3月期 通期における進捗一覧

中期経営目標		中期目標 (2027年3月期)	2025年3月期 通期実績	備考
	調整後 ⁽¹⁾ のれん償却前 営業利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+10% 以上	+13.7%	-
	調整後 ⁽¹⁾ 売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+5% 以上	+2.1%	
	調整後 ⁽¹⁾ のれん償却前OM	13% 以上	12.6%	
	のれん償却前ROE	10% 以上	6.9%	

モニタリング指標		モニタリング指標 (2027年3月期)	2025年3月期 通期実績	備考
	マーケティングビジネスの 構造改革	国内マーケティングビジネス 売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+4% 程度	売上総利益 構成比 68.1%
		国内マーケティングビジネス のれん償却前OM	15% 以上	18.2%
		国内デジタルマーケティング 売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	市場以上の伸長率 +6% 以上 ⁽³⁾	+6.8%
	新たな成長オプションの創造	国内4事業領域 ⁽⁴⁾ 合計 売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+10% 以上	+18.4%
	グローバルビジネスの リモデル	売上総利益 年平均成長率 ⁽²⁾	+5% 程度	▲0.1%
		のれん償却前OM	10% 程度	2.8%

サステナビリティ (人権に関する進捗)

- グループ人権方針を制定し、取締役会による監督およびグループコンプライアンス委員会との連携のもと人権デュー・ディリジェンスに着手、顕著な人権課題を特定（2023年3月期）
- 主要事業会社における人権研修およびアセスメントを実施（2024年3月期）
- 研修およびアセスメントの継続実施、主要事業会社各社の人権に関する状況を横断的に把握する仕組みを構築（2025年3月期）

The background of the entire image is an abstract, fluid pattern of swirling lines in various shades of blue and purple. The lines are thick and brush-like, creating a sense of motion and depth. The colors transition from a deep blue on the left to a lighter, more ethereal purple on the right, with many intermediate tones in between.

HakuhodoDY holdings

博報堂DYホールディングス